

振替価格の実務の考察 —NACAの調査報告を中心に—

尾 花 忠 夫*

Transfer Pricing Practices — Focusing on NACA Research report —

Tadao Obana*

Abstract

The purpose of this paper is to investigate transfer pricing practices in the 1940s and 1950s. In order to consider the transfer pricing practices in the early days, we will consider GM practices and the National Association of Cost Accountants (NACA) research report. The problem of transfer pricing arose from the divisional organization previously established within GM. Then, from the report on 40 companies surveyed by the NACA, we will consider how transfer pricing was used at that time. In the case of GM, the NACA survey clearly shows the company's transfer pricing practices and also the need to employ them at that time.

キーワード

事業部制組織、振替価格、振替価格実務

はじめに

本稿は、1940年代から1950年代の米国における振替価格実務の考察を目的としている。本稿が対象とする1940年代から1950年代は、第二次世界大戦を経て米国経済が急激に成長した時代でもある。Johnson, H. T. and Kaplan, R. Sの『Relevance Lost』によれば、この時代は1925年までに開発された伝統的な管理会計の技法が用いられるだけで、新たな技法が登場することはなかった、いわば停滞期に該当する時代であるとされている。

しかしながら、1921年以降、事業部制組織が誕生・普及し、組織特有の問題が生じてきた時代でもある。特に事業部制組織の議論を行う上で重要な問題となるのが振替価格である。管理会計上、振替価格は重要であるとされるが、管理会計の停滞期において、実務上、振替価格がどのように取り扱われてきたのか、この点を抑えることは当時の管理会計

*おばな ただお：大阪国際大学大学院経営情報学研究科博士課程2年〈2019.7.5受理〉

を知る上でも非常に重要なことであると考えられる。そこで、本稿では、1940年代から1950年代にかけての振替価格が実務上、どのように取り扱われていたのかを考察する。

この目的のために、まず、事業部制組織を世界で最初に採用したGeneral Motors（以下、GM）を手掛かりに検討を行う¹。GMが事業部制組織を採用するに至った背景には、Chandler（1962）が指摘するように、19世紀半ばから20世紀初頭にかけて米国の経済環境に適応するために水平統合組織が生まれ、さらなる企業規模の拡大の中で組織を管理するための方法が必要であった。こうした背景のもと、GMがどのように事業部制組織を採用したのか、また当時振替価格が必要になったその経緯を明らかにする。

GM以降の振替価格実務については、National Association of Cost Accountants（以下、NACA）による調査報告を取り上げる。NACAは米国における実務家集団であり、当時の会計実務で生じた問題の報告やその解決方法の提案などを行ってきた組織である。NACAの調査報告は、1940年代から1950年代の企業40社に対して行われた実地調査をもとに振替価格実務がどのように行われていたのかをまとめたものである。この報告書を手掛かりに当時の振替価格実務がどのように行われていたのかを探っていく。

こうすることの意味は、尾花（2019）が示した振替価格の初期的研究では、事業部制組織を管理するための振替価格の設定が問題であり、当時の実務に関する言及がなされていなかったからである。そのため、そうした研究の背景として、当時の振替価格実務の考察を行う必要があると考えたのである。なぜならば、振替価格の初期的な研究として問題視されていることが実務上の問題ではなく、それを源流とした振替価格研究が的を射ない研究として行われてきた可能性がないとはいいきれないからである。また、NACAの調査報告書は、我が国の先行研究においても既に引用がなされているが、調査報告書自体を取り上げた研究論文は存在していない。そこで本稿ではこの調査報告書に焦点を当て、当時の米国における実務上の問題を明らかにしたいのである。このことは、米国より多くの知見を得て研究が行われてきたわが国の振替価格研究においても貢献の余地があると思われる。

本稿の構成は次の通りである。まず、1節においてGMが事業部制組織を採用するに至った背景、そして当時のGMが振替価格を利用するに至った経緯を明示する。また、NACAの調査報告書がどのような目的のために調査されたものであるのかについて触れる。2節では、NACAの調査報告書に記載されている振替価格をよりよく利用するための条件や事業部制組織としての前提について触れる。そして、3節では、当時の実務において振替価格がどのように決定されていたのかを考察する。上記のことから、1940年代から1950年代にかけての振替価格実務が明らかにされる。

1. 事業部制組織と振替価格

1.1 事業部制組織の適用：GM社の事例

事業部制組織が生じた背景には、Chandler（1962）が指摘するように19世紀半ばから20世紀初頭に掛けての米国経済の発展と企業規模が拡大するにつれ、水平的統合組織から垂直統合組織へと変革してきたことが指摘される。本項では、まずGMが事業部制組織を

採用するに至った経緯と事業部制組織を採用した時点での組織図の考察を行う。

(1) GM社の概要と事業部制組織成立までの過程

1904年にミシガン州フリントの馬車製造業者であったWilliam. C. Durantがthe Buick Motor Companyを買収したことから始まり、1908年9月16日にニュージャージー州法に基づいた株会社として、GMが設立された。その後、Durantは市場開拓のために20社以上の自動車会社および自動車用部品・付属品製造会社等を吸収合併・買収し、一気に企業規模の拡大を行ったのである。そして1916年10月13日にDelaware州法に基づき事業会社として新GMが持ち株会社としての旧GM社の全株式を取得することで設立される²。しかし、1920年経営危機に陥ったDurantはPierre Du Pontによって社長の座を追われ、GMを去ることとなる。

Du Pontは、社長に就任後すぐにAlfred P. Sloan Jr.による組織改革を取り入れる。Sloanの組織改革は、当時のGM組織を「自動車製造を主軸とした多彩な事業ユニットの寄り合い所帯から結束力のある統一組織へと変革」させていったのである³。そして、Du Pontは、Sloanと共にGMの子会社や関連会社をコントロールできるよう、1921年1月に事業部制組織の整備・導入へ踏み切ったのである。

Durantが社長としてGMの経営を行っていたころには、多くの企業を吸収・合併し、組織を一気に拡大、肥大化させた背景がある⁴。ところが、そうした企業は事業ユニットの寄り合い所帯であり、統一した組織と呼べるようなものではなかった。そこで、Sloanが当時の寄り合い企業を統一した企業としてコントロールするために事業部制組織を採用したわけである。それでは、当時Sloanが構築した事業部制組織はどのようなものであったのだろうか。この点についての考察を行っていく。

(2) GMの組織図

1921年1月当時のSloanが描いたGMにおける組織図は図1（次頁参照）の通りである。図1からもGMが非常に巨大な組織となっていたことがうかがえる。組織図から、GMが財務部門（FINANCIAL STAFF）、事業部門（OPERATIONS STAFF）、アドバイザー部門（GENL. ADVISORY STAFF）という3つの部門から構成されていることが分かる。各事業部にはその業務を遂行するための複数部門が設置されており、今日、事業部制組織と理解される組織形態を構成している。

しかしながら、今日理解されている事業部とはやや異なる点も見られる。特に事業部門に設置されている部門についてであるが、事業部を構成している部門の中に子会社として吸収した企業が配置されている点である。このことについては、Drucker（1954）が経営管理の分権化に関して、連邦的分権制（federal decentralization）と職能的分権制（functional decentralization）の2種類があることを指摘している⁵。

連邦的分権制とは、独立採算的な管理単位に分割し、それらを統括するために本社組織を置いた分権的組織である⁶。すなわち、当時のGMの事業部制組織は、Druckerがいう連邦的分権制に該当し、今日でいえば、本社組織の下にいくつもの子会社を据えた連結企業

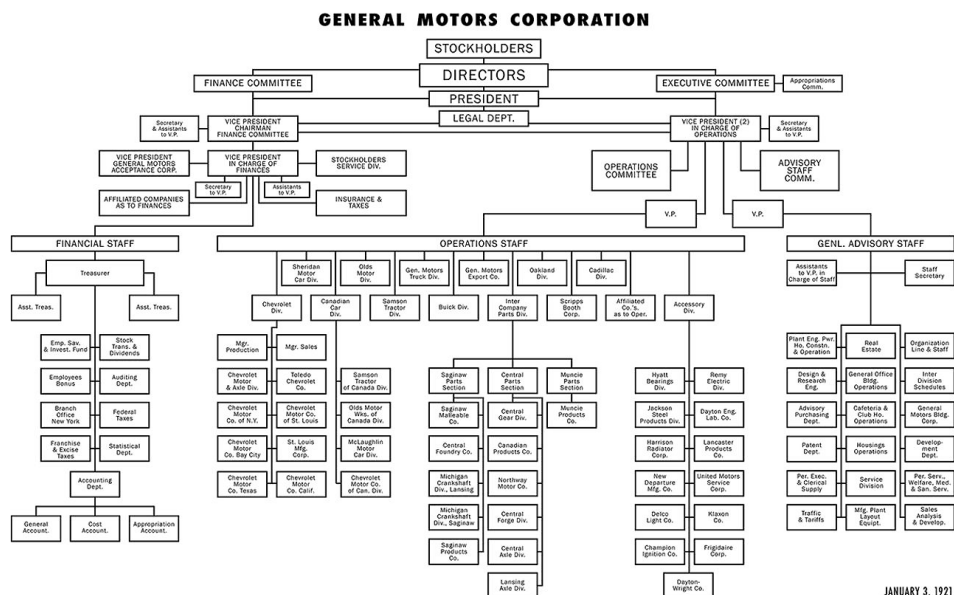


図1 Sloanが描いたGMの事業部制組織
(出典：Sloan (1964) p.57より抜粋)

集団のようなものであると理解される。

また、事業部制組織というよりも連結企業集団であるという裏付けとして、1921年のアンニユアルレポートからもうかがえる⁷。1921年のアンニユアルレポートには事業部制を採用したという内容が添えられ、その年度の財務報告が行われている。ところが、この財務報告に記載される財務諸表は、連結貸借対照表と連結損益計算書なのである。図1の組織図からは、一企業として認識でき、またその中に事業部を設置しているにも関わらず、連結の報告がなされているのである。このことから、当時のGMの組織形態が一企業としての事業部制組織というよりも連結企業集団としての認識に近いといえる。

いずれにしてもSloanが当時の肥大化したGMを本社でコントロールできるように事業ごとに組織を改編し、今日の事業部制組織の原型を構築していたことは明らかである。それでは、次にGMが振替価格を利用するようになった背景について考察していく。

1.2 GMによる内部振替価格の確立

GMの振替価格について触れる前に、そもそも当時のGMはどのように事業部間取引を行っていたのであろうか。この点について高杢（2019）が非常に精細な研究を行っている。そこで、彼の研究に依拠し、GMの内部振替価格確立までの経緯を考察する⁸。

高杢（2019）は、当時のGMが事業部間取引を行う際、当事者間で自らの目標利益のみを獲得しようとする場当たり的で個別的な取引方法が用いられており、事業部全体に通用するような一般的な方法—特に価格、品質、デザインを決める統一的方法—が確立してい

なかったとされている⁹。つまり、事業部として各部門が設置されているにも関わらず、各々の事業部が自己の利益目標を達成するような自由取引を行っていたのである。

そうした事業部は、内部取引価格を外部で取引する際の価格と同じような価格で取引しており、時には、原価を無視した恣意的な価格での取引が行われ、実際製造原価を下回ることさえあったとされる。その結果、売上高の減少と営業費の増加を招くことになったのである。このことから当時のGMでは企業内取引の価格決定に関する一定のルールが決められていなかったといえる。こうした問題を解決する手段として、今日でいう内部振替価格を決定するルールが必要となったのである。

内部取引を行う際に用いられる価格の決定ルールを模索するにあたり、GMでは、原価に一定の利益を加算する原価加算法が採用されていたようである¹⁰。このことから、おそらく当時のGMでは内部振替を利用する目的として、適正な事業部利益の測定に重点を置いていたことがうかがえる。なぜならば、原材料の原価のみでの取引を行うのであれば、事業部間取引において利益が生じることがなく、単なる製造プロセスにおいて生じた原価を記録するだけにとどまる。そのため、GMにおいて生じた上記の問題を解決するとともに事業部の業績測定という問題にも対処しようとしていたのである。

高枅によれば、事業部制組織は単一の集権的職能部門組織→不完全な事業部制組織→完全な事業部制組織というプロセスから成立したと考えられると指摘している¹¹。この不完全な事業部制組織から完全な事業部制組織へと移行するための重要な要素として振替価格制度を挙げている。当時のGM内において、事業部同士が外部取引を行うように自由な取引を行っていたのであれば、それは、そもそも事業部という組織形態をとる必要もなかっただろうし、各々の言い値での取引を行っていたのであれば、適切な業績評価を行うことも不可能であったであろう。そういった意味でGMが振替価格を設定するためのルール作りを行うことで初めて、高枅が指摘するような完全な事業部制組織となったのである。

以上のことから、GMが事業部制組織を成立させた時点では、内部取引は存在していたが、その取引に関するルールが存在しなかったことが明らかとなった。その結果、売上高の減少や営業費の増加という問題が生じ、その問題に対処するために統一的な振替価格の設定方法が必要になったのである。また、GMにおける振替価格の設定方法として、原価加算法が用いられていたとされているが、これは当時のGMの課題が事業部の業績評価目的であり、それに妥当する方法として、これが用いられたのである。それでは、GMが事業部制組織を確立させ、振替価格の必要性を認識して以降、他の企業がどのように振替価格を利用するようになったのか、この点を次項において考察する。

1.3 NACAによる調査

GM以降の企業が振替価格をどのように利用していたのか、この点を考察するにあたり、米国における実務家集団であるNACAによる調査をもとに考察を行う。NACAは1940年代から1950年代の米国における事業部制組織を採用している企業40社を対象に振替価格の利用に関する調査を行っている¹²。この調査結果は、National Association of Accountants（以下、NAA）によるNAA Research Report 30「Accounting for Intra-

Company Transfers」として1956年6月1日に発行されている（以下、NAA-30）¹³。
NAA-30は次の構成の通り、企業の振替価格の利用についての報告を行っている。

第1章 序論（Introduction）

第2章 内部振替の目的と方針（Interunit Transfer Objectives and Policies）

第3章 内部振替価格決定の手続き（Interunit Transfer Pricing Procedures）

第4章 内部振替の会計処理（Methods of Accounting for Interunit Transfers）

NACAがこのような調査を行うに至った問題意識を次のように説明している¹⁴。

「現在の会計に関する文献において、一般に企業は全体として1つの会計単位とみなしている。そうした文献は支店や子会社に関する諸問題について、企業全体の営業活動を示す財務諸表を作成するために、関連する一連の諸勘定を調整し、連結するという問題を取り上げるだけで終わっている。（中略）しかしながら、多くの企業は分権的経営管理の長所をいかすように、多かれ少なかれ、独立したいくつかの事業部門、工場、支店から構成されている。（中略）これらの会計単位間の振替に関する会計上の諸問題はすでに研究され、多くの会社によって色々な手続きが考えられてきたが、それらは会計に関する文献に必ずしも十分に明らかにされていない。」

当時の会計実務は、財務諸表作成目的に重点を置いており、事業部や支店の管理という点について詳細に説明した文献がなかったことを指摘している。こうした背景をもとに、当時の振替価格実務を明らかにするために調査を行ったのである。

NACAは当時の事業部制組織を採用している米国企業40社を対象にしており、いずれも営業活動が一貫的に行われ、多数の部門を有しており、また、部門間の振替が見られるとしている¹⁵。ただし、海外支店との振替取引に関して生じる問題は対象外としている。NACAが調査した40社の企業の内、公表が許可されている企業は、次の表1に示す29社

表1 NACA調査対象企業

Allegheny Ludlum Steel Corporation	Minneapolis-Honeywell Regulator Company
Armstrong Cork Company	Minnesota and Ontario Paper Company
Bird & Son, Inc.	Minnesota Mining & Manufacturing Company
Brown & Bigelow	Olin Mathieson Chemical Corporation
The Champion Paper and Fiber Company	Radio Corporation of America
Consolidated Chemical Industries Inc	Rockwell Manufacturing Company
Crown Zellerbach Corporation	Scovill Manufacturing Company
Fibreboard Products, Inc	Sharon Steel Corporation
Food Machinery and Chemical Corporation	Sperry Rand Corporation
Ford Motor Company	Standard Oil Company of California
International Minerals & Chemical Corporation	Strathmore Paper Company
Johns-Manville Corporation	Thompson Products, Inc.
The Kendall Company	Underwood Corporation
Kennecott Copper Corporation	Westinghouse Electric Corporation
Libbey-Owens-Ford Glass Company	

（NAA-30, pp.47-48より抜粋）

である。表1に列挙した企業は、今日でも有名な企業であり、そうした企業が振替価格をどのように利用してきたのかを知る手段としては非常に有益であると考えられる。

この調査結果から、NAA-30は次の3つの問題を明らかにしている。

- ①振り替えられる製品や用役の価格をどのように決定するのか
- ②部門間の振替が企業内の各会計単位の原価や利益にどのような影響をあたえるか
- ③連結財務報告書を作成するにあたって部門間の振替をどのように処理するか

こうした問題の中心は、管理会計（Managerial Accounting）の分野に置かれているが、内部的な目的で設定された諸手続きは、外部報告目的のための諸手続きと相互に調整されねばならないことを指摘している¹⁶。報告の構成からも明らかであるが、当時の振替価格実務は内部報告と外部報告目的の両面から振替価格の問題を取り上げていたことは明白である。

特に③の外部報告の問題は非常に重要である。米国では1913年より連邦・州それぞれで課税がなされている。また、課税率は州によって異なるため、企業が州をまたいで存在する場合には、それぞれ異なる税が課される。上述したGMのような事業部制組織というよりも連結企業集団に近い企業では、振替価格の会計処理が特に重要な問題となるのである。そのため、NACAの調査においても3つ目の問題として連結財務諸表作成の問題を提起していると考えられる。

米国において2つの目的に対して焦点を当てている一方で、日本の振替価格研究の焦点は管理会計目的のみであったようである。実際にNACAが調査を行った対象期間である1950年代の日本の研究は、鉱山業における振替価格の決定（神馬（1951）、鈴木（1957））や分権化組織と振替価格設定の政策（神馬（1957）、山辺（1959））などに関する議論であり、連結財務諸表作成に関する記述は見られなかった。この背景には、日本において、「連結財務諸表原則」が公布されたのが1974年であったため、それ以前には、米国のように連結財務諸表を作成するための会計処理が必要とされなかったことが原因だと考えられる¹⁷。

上述した問題は、非常に重要であるが本稿の目的は、事業部制組織において振替価格をどのように管理していたのかを明らかにすることであるため、連結財務諸表作成目的のための会計処理については除外することとした。次節以降ではNAA-30にもとづいて振替価格をどのように管理していたのかを順次考察していく。

2 経営管理目的の振替価格

2.1 内部振替に関する前提

NAA-30において振替価格をどのように管理していたのかについての考察を行う前に、振替価格を利用する前提として次の5つの項目が提示されている¹⁸。

- (1) 分権管理
- (2) 内部振替価格決定の諸基準
- (3) 経営管理の目的と振替価格設定方針との関係
- (4) 利益責任の部門賦課を効果的に実行するために必要な諸条件

(5) 権限と責任の均衡

まず(1)は、分権的管理組織が最もよくその機能を発揮するためには、各部門の責任者に対して、財務上の目標を与え、その目標に対する達成度を定期的に測定し、直接の管理責任者とその上級管理者に報告することが必要である。一企業で財務的に業績を測定するにあたり、管理責任は次の2種類がある¹⁹。

- ①原価または売上高に対する責任。この場合、部課、工場その他の部門の管理者は原価または売上高に対して責任を負うが、利益に対しては責任を負わない。
- ②利益に対する責任。この場合には部門管理者はその部門の営業活動から得られる利益に対して、また、その部門の投下資本利益率に対しても責任を負う。

この点については、誰が原価、売上高、利益に対して責任を負うのか、または責任を負わないのかという点についての記述である。この点が明確にならない限り、どの部門の誰に対して責任を追及するのが不明確になり正当な業績評価を行うことを阻害する恐れがある。

次に(2)内部振替価格決定の諸基準については、部門間における振替価格の諸基準として、便宜上、次の2つが挙げられるとしている。

- ①市価または市価を修正したもの
- ②原価または原価を修正したもの

前者で用いられる振替価格の諸基準は、競争市場で形成される製品の価格に基づいて決定される。設定された振替価格は、供給側の部門から見れば、その製品を外部市場で販売した場合に得られると思われる収益を測定し、受け入れ側の部門から見ればその原材料を市場で外部の供給者から購入する場合に支払うと考えられる原価を測定することになる。原価を基準とする場合の振替価格は、企業の実際原価または標準原価によって決定される。内部振替の場合の原価は一般に帳簿上の製造原価と定義されるが、この他の原価、例えば製造原価債、研究費、一般管理費がこれに加えられることもある。

NAAの報告書において便宜上とした理由としては、原価を用いる場合に、実際原価を用いるのか、標準原価を用いるのかで振替価格が異なってくる。しかし、どちらを用いるかという点については、企業が製造する製品の種類や特性、企業の方針などによって異なるため、より一般的な意味で2つに分類されたものであると解される。

(3)についてであるが、振替価格の決定に関する方針は、通常、経営管理の諸目的を達成するという観点から立てられる。そのため、振替価格を決定する基準については万能なものは存在しない。調査資料からある種の傾向というものがあるわけではないが、目的の重点の置き方が異なっており、振替価格の決定は企業ごとに異なっていることが指摘されている²⁰。

次に(4)利益責任の部門賦課を効果的に実行するために必要な諸条件として次の項目が挙げられている。

- ①利益に対し重要な影響をおよぼす諸要素について、意思決定の権限を委譲すること。
- ②各利益責任単位に帰属する利益を客観的に測定できるように、振替価格を決定すること。

- ③部門ごとに全般的な経営管理を行うために必要なスタッフと管理手段をもつこと。
- ④原価と収益について責任の境界を明確にすること。
- ⑤本社が企業全体の利益のために各部門の活動を調整することに関して、方針を樹立しこれを実施すること。

これらのことは、振替価格を設定することによって、事業部間での軋轢を軽減させるための手段として提示されている諸条件であると考えられる。利益責任を明確にできないのであれば、事業部間の軋轢を頻繁に生んでしまう可能性があり、その都度本部による仲裁が必要となるのであれば、それは事業部制組織における良さを失ってしまう可能性があるため、それを緩和するための諸条件であると考えられる。

最後に（５）については、利益が原材料の購入と製品価格の決定によって重大な影響を受けるため、利益に対して、責任を負う管理者には、その管理単位内のこれらの業務について意思決定を行う権限を与えるのが通常である。NAA-30によれば、面接質問の結果が次のように記述されている²¹。

「面接質問を行った多数の会社において、部門の管理者が企業全体の立場から部門活動を調整するために設定された方針の枠の中で購入先を選択し、製品の価格を決定する権限を与えられていた。またほかの企業でも内部調達の方針を採っているが、価格は市価または競争によって形成される価格で決定している。この調査から、少数の会社では利益責任は部門の管理者が負うが、どのような部門振替を行うか、また振替価格を幾らとするかについては本社の経営者が決定していたことが知られた。」

このような場合には、部門利益の数値は、各部門管理者が利益の金額に影響する諸要素の大部分について統制できる立場ではないため、経營業績を見る尺度としてほとんど役に立たなかったことが指摘されている。

上述してきた内容は、今日の事業部制組織に関するテキストなどにもみられる基本事項である。しかしながら、Chandlerが指摘するように、事業部制組織が多く企業に拡散したのが第二次世界大戦後であるとするならば、NACAが調査をおこなった時代にはすでに事業部制組織を採用する際の前提としてこれらのことが認知されていたことは驚くべきことであろう。それでは、次に利益測定のために内部振替価格がどのように決定されるのかという問題について次の項で考察する。

2.2 利益測定のための内部振替価格の決定

それでは、各事業部の利益測定を行う上で何が重要であったのか、この点については、次の２点が提示されている²²。

- (1) 諸部門に利益責任を課した場合の経營業績の測定
- (2) 原価と収益に関する責任の境界の明確化

分権的な経営管理の主要な目的は、企業内で出来る限り競争を行わせ利益意識を高め、

効果的な経営管理を行おうとすることである。同時に個々の利益責任単位の経営業績については、客観的な測定を行わなければならない。個々の利益責任単位に帰属する利益は、競争市場で成立した価格を振替価格として使用することで測定される。

他の基準すなわち原価を振替価格として用いる場合には供給側の部門の管理者は原価を回収するだけであるから、市価基準ほど利益意識を高めることにはならない。この場合、標準、予算、その他による原価管理が必要であるが、それらはどの程度 of 原価が妥当であるかについて内部的な経営管理者の判断を示すものである。

しかしながら、製造段階ごとにその価格を競争価格と比較していけば、どの段階の原価が高いかを発生場所ごとに知ることができ、これに対する管理者の責任が明らかにされる。振替価格の設定基準として使用する競争価格が存在しないため、他の基準を利用しなければならない場合には、部門管理者に利益責任を課すことは通常満足には行われないから、経営業績は他の方法を用いる必要がある。

ここで指摘される内容は、まさにDean (1955) の研究が示した内容である。すなわち、事業部の業績を評価する際には、競争的な市価基準を用いることによって、各事業部の利益がより客観的に測定されるということである。NACAが40社の企業を調査することで明らかにされたこのことは、当時の企業においても業績評価と企業内の能率性の観点からも、優れた方法であったと認識されていたのであろう。

次に利益責任別に業績を測定するには、各利益責任のもとに管理される原価や収益をそれぞれ他の場所で管理される原価や収益から区別する必要がある。各部門が共同して使用する設備が存在する場合には、部門別利益責任を効果的に維持することは困難となる。

企業内の諸部門に用役を供給する目的で設けられた「用役供給部門」すなわち「補助部門」が存在する場合には、原価や投下資本についての責任をどのように割り当てるかという問題が生じる。この種の補助部門の原価や投下資本はこの部門から用役を受ける部門に対して配分することもできるが、この方法によれば、責任の所在が不明瞭になる恐れがある。したがって、実務上つぎの2つの方法のうち、いずれかが採用されることになる²³。

- ①この種の補助部門を、その設備を最も多く利用する部門に帰属させる。したがって、他の部門に供給される用役については、内部振替価格が適用される。
- ②この種の補助部門を独立した利益責任単位とする。したがって、この部門の管理者は、他の利益責任単位の管理者と同じ地位におかれ、自己の管理する部門の利益と資本利益率に対して責任を負う。

事業部の業績を適正に評価するためには補助部門の扱いは非常に厄介な問題である。当時の企業としては、①および②という手段を用いることでこの問題を解決していたことは非常に興味深いものである。しかしながら、①の方法については今日の視点から言えばやや疑問の残る方法である。果たして、最も多く利用するという理由だけでその部門に帰属させて良いかという問題である。

以上のように、利益測定を行うための振替価格を決定する際の経営業績の測定と原価と収益に関する責任の境界の明確化を行うことで多くの企業が事業部制組織を管理する方法を模索してきたのであろう。それでは、次にそれぞれの利益責任単位の活動がどのように

調整されていたのかを明らかにしたい。

2.3 各利益責任単位の活動の調整

分権的経営管理の目的は、経営管理を改善し、企業全体の利益を高めることにある。個々のプロフィット・センターの利益を増加させようとする活動は、同時に企業全体の利益を増加させるものでなければならない。企業全体の利益のために、個々の利益責任の活動を調整することは、本社で方針を定め、これに従わせることで行われる。

企業の内部振替に関する方針の調査結果として次に掲げるものである²⁴。

- (1) 企業の製品や用益が、規格、品質、外観、および価格の点で外部から買うより優れているか、またはそれと同等であり、引き渡しの日程に問題がなければ、内部的に調達しなければならない。
- (2) 振替価格は競争価格であることが望まれるが、企業外部に満足すべき仕入れ先がない場合には、内部調達が必要となる。競争によって形成される市場価格を振替価格として利用する場合、供給側の部門で利益が計上できないならば、本社の経営者とそのスタッフの支援を得て、改善策をたてこれを実行する。

また、本部の管理者によって内部振替に関する方針は、部門間の利害衝突が生じた場合、本社の経営者が会社全体の利益という立場から解決しなければならない。解決しなければならない管理上の主要問題は次の通りである。

- (1) 関係部門間の意見が一致しない場合の振替価格の決定
- (2) 会社全体の立場からする部門活動の吟味

- ① 原価を引き下げ、安い価格あるいは品質をよくして外部の得意先に販売することが望ましい場合には、各部門がそれぞれの製品について不当に高い価格をつけないように制限すること。
- ② 現在ある設備を最も効率的に使用すること。例えば、ある工場が操業を中止した場合に、この工場に連続した他の製造工程で固定的な間接費を回収できない、または利益を失うのであれば、損をしてもその工場の操業を続けることが望ましくなる。
- ③ 部門が、企業内の他の部門から調達できる部品などの製造設備を新規に建設することを制限すること。このような統制は、通常トップ・マネジメントの承認を必要とする資本支出予算によって行われる。このような主権的管理によって設備が重複するという不経済を避けることができる。

- (3) スタッフによる援助

内部振替価格の決定に関する問題として、内部振替が企業全体にとっては有利に働くが、各部門の経営管理者にとっては不利に働くという問題がある。こうした問題は、純利益が比較的低く、販売量の増加または安定化をはかれば原価の引き下げが可能な製品を製造する企業が利益を高めようとする場合に生じることが多い。このような場合には、利益は主に販売製品の種類や数量が増加する部門で生ずるか、他の部門の利益はこの内部振替によって限界利益だけしか増加しない。

また、いくつかの企業では、本社の経営管理者は技術上の優位を確保するため、あるい

は市場の拡大をはかるために、必要な費用の増加を承認する場合に、部門の経営管理者の参加を求めることが良いとされている。これらの目的を達成するには、研究、広告、販売促進のための支出が増加するし、優れた品質を維持するために製造原価が高くなる。このような支出は長期的には利益の増加をもたらすと思われるが、短期的にはそれだけ利益を得る機会を逃すことになる。そのためいくつかの企業では計画からそれないように内部振替はむしろ本社で統制する方が良いと考えられていたようである。

市価に基づく振替を一般方針として採用する場合でも、新規でしかも試作的な製品は、製品が改良され、これに対する市場が開発されつつある間は、原価での振替が通常である。また、本社の経営者の考え方も内部振替価格の決定方法に影響する。トップ・マネジメントは、販売可能な製品が生産される各段階での利益を鑑み、計画を立てることもあるし、また最終製品別に企業全体の利益から決定することもある。トップ・マネジメントの重点の置き方が異なるため、振替製品の価格を決定する基準も異なってくるのである。

本節において、事業部制組織において振替価格を利用するための条件とそれらの条件をもとに、事業部の業績をどのように測定するのが良いか、また事業部間における活動の調整等についてみてきた。そのいずれもが今日においては広く理解されている内容である。しかしながら、これらの内容が今日においても広く理解されているということが重要な問題である。GMの事例でもそうであったが、NAA-30からも明らかなように当時の多くの企業において振替価格を設定する背景として企業全体の利益を最大にするという目的が大前提にあり、そのために事業部をどのように管理するのか、また各事業部の業績評価に重点がおかれていたことは明らかである。それでは、そのような業績評価に関わる振替価格の決定がどのように行われたのかその手続きについて考察を行ってきたい。

3 内部振替価格決定の手続

3.1 市価による振替価格の決定

内部振替価格を決定する手続は経営管理者がその目的を達成するために必要な用具である。したがって手続の立案は、その目的に照らして行われなければならない。競争市場という場合、売手と買手がそれぞれの必要にもとづいて交換する製品の価格を決定するにあたり、それぞれ自己の利害のために行動することが意味される。このような市場では、余分な原価を買手に転嫁することはできないため、必然的に製造活動の能率を高めなければならない。市価を用いて振替価格を決定するのであれば、外部の競争から隔離されている内部に影響する活動にも導入できるし、部門ごとの損益を確実に測定できる。

一部の標準製品については、市価を得るための資料が利用できるため、これを内部振替の場合に利用することは極めて容易である。しかし、多くの場合、市価を得るための資料を各方面から集め、慎重な判断をしなければならない。また、外部市場が存在しない場合、製品の振替価格を決定することは困難である。そこでこの項では（１）競争によって定まる市価による振替価格の決定と（２）市価が得られない場合の振替価格の決定について考察を行う。

(1) 競争によって定まる市価による振替価格の決定

同じ製品もしくは類似した製品が相当数量外部の得意先に販売されるとき、外部と内部との両者に販売される製品の価格決定については一般に同一の方法が用いられる。次に示すものは、ある企業の振替価格決定の手続きの要約である²⁵。

- ①多量または適度な数量の製品が実際に販売される場合に、最も満足すべき市価が決定される。
- ②製品の質が劣る場合には、市価より低くしなければならない。
- ③他の会社によってつけられた価格でも、差押え品、処分品、数量が限定されている製品など、特殊な事情が存在する場合には、これをただちに市価を示すものと考えないで、これら特殊事情の影響を価格におこむ。
- ④製品の販売が、引き渡しの条件によって、それぞれ異なった価格で行われている場合には、実際に内部振替の際に行われる引き渡しの条件による価格を使用する。振替価格と引き渡し条件との関係を決定する場合には慎重な判断が必要である。
- ⑤中古品の価格は振替価格の決定に際して考慮されない。
- ⑥実際に販売が行われていないときには、価格の気配が最もよい基準となるが、この気配は市況を調べ、慎重な判断によって修正しなければならない。
- ⑦最近販売が行われず、したがって、価格を確かめる機会がないといった名目的な市場だけしか存在しない場合には、振替価格の変更は販売によって価格が認識されるまで延ばされるのが通常である。
- ⑧どちらの部門の損益も振替価格の決定に際しては考慮しない。

市価を振替価格とする場合、この価格が内部的な販売については生じることのない販売費、広告費、管理費を含むならば、供給する側の部門に不当に大きな利益を計上することとなる。この理由から振替価格は内部取引を行う場合に発生する原価にもとづいて低く決定されることが望まれる。

(2) 市価が得られない場合の振替価格の決定

次に信頼しうる競争価格を決定できない製品についてである。この種の製品は内部取引以外には使えない設備によって製造され供給側の部門は外部市場で販売する機会を持たず、また受け入れ側の部門は他から供給を受けることが出来ない。この種の製品の振替価格は関係各部門間の交渉によって決定されることもあるが、このような交渉から満足すべき結果を得ることはできない。

振替価格の決定に際して競争市価基準を満足に適用出来るのは、外部市場が存在し、振替価格の基準としてかなり信頼できる資料が得られる場合だけである。信頼しうる市価が得られない場合、部門間損益は、経営成績の測定や事業結合の有利不利を評価するためには使えない。しかし、振替価格は、それが他の目的に全く利用できない場合でも各課税単位間に利益を配分するために使用されるのである。

競争的な市価を用いた振替価格を利用することが事業部の業績評価や事業部の作業能率を測るためにも適したものとして利用されていたことが示された。しかしながら、競争的な市価が存在しない場合にあってはその利用が困難になりうる。そこで代替的な手段とし

て次の原価による内部振替価格の決定が必要になるのである。

3.2 製造原価を用いた内部振替価格の決定

内部振替価格を決定するための基準として帳簿上の原価以外のものを使用されるその最たる理由は、主として利益に対する管理責任が各部門に課せられるようになったからであると指摘される²⁶。しかし、こうした傾向には例外がある。NAA-30の調査企業の一部では、部門管理者は、外部に対する販売から生ずる利益についてのみ責任を負っている。このような企業では、部門管理者は外部に対する販売から生ずる利益についてのみ責任を負っている。このような企業では、部門間の振替は原価で行われているのである。また、利益責任が集権化されている企業においては、一部門内で工場、部課その他の下部単位をそれぞれ別個の利益責任単位として設定することはあまり行われないため、こうした単位間で製品が振り替えられる場合には原価が用いられるとしているのである。

原価による振替価格の設定は市価を用いた場合に生じる問題を回避することが出来るが、固有の問題を生み出すものとして理解されている。原価を用いた振替価格を設定することによる欠点のうち重要なものは、振替価格によって原価の回収が保証されることにより原価の統制や低減に対する動機づけが不十分になるということである。

内部振替に関わる原価は、一般的に製造原価であるとされる。製造原価は振替目的のための帳簿上の原価と同じであるが、これは振替の主要な目的が内部的な棚卸資産の移動を説明するためである。原価計算の方法は企業ごとになるため、それに応じて製造原価決定の内容と方法も異なってくる。一般に製造原価は標準原価か実際原価によって示される。

振替価格が標準原価で決定される場合には、標準原価差異は每期供給側の部門の損益として計上されるのが通常であるが、原価差異も製品とともに受入側の部門に振り替えられることがないわけではない²⁷。

「供給側の工場と受入側の工場は、同じ標準原価で棚卸資産を記帳している。標準原価と実際原価との差異は、供給側の工場では原価差異（収益）として受入側の工場では原価差異（費用）として処理される。したがって原価の変更は、この原価差異のうちに反映されるだけである。」

この結果受入側の部門には実際原価を負担させることになるが、棚卸資産の金額は標準原価で示される。棚卸資産を実際原価で評価する場合には、振替製品に対する原価差異の金額は受入側の部門の棚卸資産勘定に計上される。しかし個々の製品の振替については標準原価をその価格とするのが普通である。したがって、その合計額は標準原価で計算されているので製品種類別に原価差異率を使って定期的には実際原価に修正する。

振替価格が実際原価によって決定される場合には、振替によって受け入れる製品の単位原価の変動が問題となる。このような差異が受入側の部門の原価に及ぼす影響を除去するために、ある企業では標準振替価格を設定している²⁸。このような標準価格は主たる供給工場の平均原価にもとづいて決定されることもある。

また、供給側の部門が2つ以上ある場合には、各供給部門から受け入れた数量と価格の加重平均にもとづいて決定されることもあるとされている。そのため異なった供給者から調達する場合や供給側の工場に原価の変動がある場合には、受入側の工場に価格差異が生じることになる。振替によって受け入れる製品に対する運送費は、外部から購入される製品の運送費と同じ方法で処理される。これらの費用は、通常、受入側の部門によって負担されるが、看守的に先方渡の価格を使用している産業では、引渡費用は供給側の部門の原価に含められていたようである。

以上のことから原価、正確には製造原価を用いた振替価格を利用する際には、標準原価を用いるか実際原価を用いるかでその処理が異なっていたことが示されている。おそらく原価を用いて振替価格を設定する際に、どちらの部門がどの原価を負担するのかは部門の利益にも影響を及ぼすため、非常に重要になる。そのため、実際原価と標準原価を用いる際に生じる原価差異をどのように処理するのが重要だったのである。

3.3 総原価を用いた振替価格の決定

製造原価を用いた振替価格の設定については前述の通りである。しかし、一部の企業では、振替価格を決定する際に一般管理費、研究費、販売費、広告費のような棚卸資産の原価を構成しない費用を製品原価のうちに含めた、総原価によって決定している企業が存在していたことが指摘されている²⁹。こうした企業では部門管理者は企業外部に対する販売からの利益に対して責任を負うが、企業内の他の部門へ振り替えた製品について供給部門が利益を計上することは許されない。こうした方法とその理由についての一例が次である。

「ある一貫生産会社が扱っている製品は一部門が製造し、これを販売部門へと振り替えている。外部市場における競争は激しく、もしこの製品を扱う各部門がそれぞれ通常の利益を加算するならば、会社は価格競争に負け、市場から脱落してしまうほどであった。(中略)この種の製品の製造数量は安定しており、そのため、製造部門がその全製品について原価を引き下げることが可能となっていることがわかった。したがって、注文量が安定する代償として振替価格を譲歩することが、会社全体の利益にもまたその製造部門の利益にもなるという結論がでた。(中略)振替価格の基準として原価（製造部門の実際原材料費、標準製造費用、管理費と研究費の配賦額の合計）が採用された。」

この企業の事例から得られる利点は次のとおりである³⁰。

- ①差別価格を使用することで、製造数量が増加し、その結果利益の総額が増加するから、製造部門の管理者に積極的に利益を求めようとする刺激が与えられる。
- ②製造と販売の各段階で明確な責任が設定される。
- ③この種の製品は会社の全体利益という見地からみて望ましいものであるから、この方法は会社全体の利益と一致する。

④部門間の関係を「顧客と供給者」との関係とみる方が、「製造部門」の関係とみるよりも、記録が少なく済むし、また簡単になる。

内部振替の決定に際して製造原価に加算される金額には、棚卸資産の原価を構成しない諸費用の配賦額の他に利益を含めることができる。この方法を市価による振替価格の決定方法としてではなく、原価による振替価格の決定方法として論ずるのは、この価格が供給側の部門の原価に密接な関係をもち、また利益率が市価と関係なく、本社の経営者によって任意に決定されるからである。原価に利益を加算する方法で振替価格を決定する主たるものとして次の3つがある。

1. 振替価格を決定する基準となる外部の競争市場が存在しないが、供給側の部門に利益を計上させることが望ましい場合。
2. 価格交渉に費やされる時間を節約するために、振替価格を決定する規則的な手続きを設定する場合。
3. 最終製品の価格決定に関する方針を遂行するために、部門間の利益加算率を使用する場合。

ある製品については、一切の外部市場が存在せず、信頼しうる競争価格を知る方法がない。通常その産業に属する企業がすべて完全に一貫生産を営み、それぞれが原材料もしくは部品を自社で消費するだけしか製造していない場合に見られる。

原価に利益を加算し、振替価格を決定する方法は、また製品の金額が比較的小さい場合には、価格決定の交渉に費やされる時間を節約するために採用される。このような場合には、将来振替価格の決定を継続的に行うようにするために、原価決定の方法と利益率とが交渉される。大部分の企業では、この手続きを競争価格に基づく振替価格の決定方法として見ている。しかし、一部の企業では、競争価格に基づく振替価格を決定しようとしたが、部門管理者間に軋轢を生み多くの時間を費やすことになったため、原価に利益を加算して振替価格を決定する方法を採用するにいたっている。

また、別の企業では、原価に利益を加算して振替価格を決定する方法を最終製品の価格決定の方針を遂行するという手段として使用している。それは、製造と販売の各段階で原価に加えられる利益を、本社において管理しようというものである。この手続きは、最終製品の販売価格に、供給側の部門の投下資本に対する利益を確実に含めるために使用することが考えられているが、むしろ、供給側の部門の利益を制限するために使用することの方が多かった。

以上のことから原価を用いた振替価格を利用する場合には、市価が用いられない場合というよりも、その企業の特性上、原価を基準とした振替価格が利用されていたと考えて差し支えないように思われる。しかしながら、原価を用いる場合には、市価を利用する場合に比べ、事業部の利益責任を追及することや業績評価を行うために、企業によって様々な注意が払われていたこともNAA-30から明らかになった。

おわりに

本稿の目的は、1940年代から1950年代の振替価格実務がどのように執り行われていたの

かを明示することであった。GMの事例から事業部制組織が台頭したことで各事業部を管理するために振替価格が必要になったことが明示され、NACAの調査から当時の企業が振替価格をどのように管理しようとしていたのかについて論じてきた。本稿において明らかになった点は次の4点である。

1点目は、Sloanが構想したGMの事業部制組織は、一企業内における事業部制組織というよりも、連結企業集団に近いということである。この点については、Druckerが指摘するように、連邦的分権制というべき組織形態であったことを指摘した。これは言い換えれば、連結企業集団を疑似的な事業部制組織に見せた組織であったとも言える。

2点目として、振替価格が利用されるようになった背景として、当時のGMでは、内部取引に関する一定のルールが存在せず、事業部が内外取引を区別なしに恣意的な価格で取引を行っていたことが問題となったことである。結果として、売上高の減少や営業費の増大を招く結果となった。これを管理するために、企業全体としての統一した価格の決定方法が必要となり、その方法として原価加算法による振替価格を利用したのである。

3点目は、NACAの調査報告から、振替価格を設定する目的として経営管理目的と連結財務諸表作成目的という2つの柱があったことである。特にNAA-30による指摘から、当時は経営管理目的よりも連結財務諸表作成目的に重点が置かれていたことが明らかとなった。この点については、日本における振替価格を取り上げた様々な研究とはギャップを感じる。日本で振替価格研究という場合、経営管理目的という点が重視されており、連結財務諸表作成目的が取り上げられることは目にするものではない。このことは、当時の米国と日本との外部報告に関する基準の違いであると推察されるが、米国における研究を積極的に取り入れてきた日本の研究者が、この連結財務諸表作成目的についてはほぼ触れていなかったことについては疑問が残る点である。

最後にNAA-30から振替価格実務がどのように執り行われていたのかという点であるが、今日、多くの管理会計テキストで目にする基本的事項が取り上げられていたことに尽きる。ただし、Chandlerが指摘するように事業部制組織が世界的に普及したのが第二次世界大戦後であるとすれば、NACAの調査が行われた時点で、今日一般に理解される振替価格の設定方法に関する基本的事項がすでに理解されていたことは驚くべきことであろう。

以上のことから、本稿における目的である1940年代から1950年代にかけての振替価格実務が明らかとなった。その上で、NACAの調査以降、すなわち1960年代以降、振替価格実務がどのように行われたのか、この点を探求することは非常に興味深い。というのも、1958年にAmerica Accounting Associationが“Report of the 1958 Committee on Management Accounting”という管理会計基準に関する報告書を公表している。NACAが調査を行った当時は、管理会計そのものの確立が曖昧な時代であるため、管理会計基準が公表されて以降、管理会計視点における振替価格実務の調査がどのように行われたのか、この点を今後の研究課題として取り上げたい。

また、当時のGMの組織形態が事業部制組織というよりも連結企業集団という意味合いが強いことも重要なことである。なぜならば、振替価格と言えば、一企業内における事業

部間取引に関する価格の決定に関するテーマである。しかし、GMの例を見る限り、企業集団間にもこの振替価格の考え方が適用できるのではないだろうか。そこで今後の研究方針として、一企業内の内部取引に限定した価格の決定方法というよりも、企業集団間内での内部取引に拡張した振替価格の可能性を検討していきたい。

注

- 1 GMが世界で最初に事業部制を採用した点については、多くの論文や著書によって指摘がなされていることである。一例を挙げればChandler (1962)、Johnson & Kaplan (1987)、井上 (1987)、高栢 (2019) などがある。
- 2 高栢 (2019), p.53.
- 3 Chandler (1962), p.130.
- 4 当時のGMの規模の拡大については、高栢 (2019) の著書などでも指摘されており、組織が肥大化していたことが伺える。
- 5 Drucker (1954), p.205.
- 6 この点については、多くの翻訳書や論文等でも「事業部」という単一の言葉で統一されている。この点については英語を日本語に翻訳する際に“division”を事業部と訳してしまったことによる弊害であろうと解される。
- 7 Report of General Motors Corporaion 1921を参照した。
- 8 この点については、Sloanによる報告書をもとに考察を行うべきであろうが、Sloan報告書の入手が出来なかったため、高栢による著書を参考にとすることとした。
- 9 高栢 (2019), p.81.
- 10 Ibid., p.83.
- 11 Ibid., p.81.
- 12 厳密な調査期間は明示されていないが、NACAによる一連の調査が開始されたのが1943年であり、本稿で取り扱っているNAA-30が1956年に発行されているため、40年代から50年代の調査であると判断した。
- 13 NAAの調査報告書は全部で43編が報告されており、うち30編は日本生産本部より翻訳書が発行されている。また、本報告にて取り上げるNAA-30は染谷恭次郎監訳・小沢康人・高木靖史共訳『経営指標としての資本利益率』にて取り上げられている。
- 14 NAA-30, p.1.
- 15 Ibid., p.2.
- 16 Ibid., pp.1-2.
- 17 実際に1974年以前の日本における振替価格の議論には、連結財務諸表作成に関する文言が取り扱われている文献を目にしたことがない。
- 18 NAA-30, pp.4-9.
- 19 Ibid., p.5.
- 20 Ibid., p.6.
- 21 Ibid., p.8.
- 22 Ibid., p.11.
- 23 Ibid., p.14.
- 24 Ibid., pp.15-16.
- 25 Ibid., pp.25-26.
- 26 Ibid., p.31.
- 27 Ibid., p.32.
- 28 Ibid., p.32.
- 29 Ibid., p.33.
- 30 Ibid., p.34.

参考文献

- ・ 足立浩『アメリカ管理原価会計史：管理会計の潜在的展開過程』、晃洋書房、1996年。
- ・ Chandler Jr, A. D., *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts: The M. I. T. Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業制成立史』実業之日本社、1967年；有賀裕子『組織は戦略に従う』、ダイヤモンド社、2004年。)
- ・ Drucker, P. F. *The Practice of Management*, Harper & Row, Publisher, Inc, 1954. (現代経営研究会訳『現代の経営』、自由国民社、1956年；上田淳生訳『新訳 現代の経営 (上・下)』、ダイヤモンド社、1996年。)
- ・ General Motors, *Annual Report*, Report of General Motors Company, 1922.
- ・ 廣本敏郎『米国管理会計論発達史』、森山書店、1993年。
- ・ 井上昭一『GM社の研究—アメリカ自動車経営史—』、ミネルヴァ書房、1987年。
- ・ Johnson, H. T. and Kaplan, R. S., *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Press, 1987. (鳥居宏史訳『レレバンス・ロスト—管理会計の盛衰—』、白桃書房、1992年。)
- ・ 上總康行『アメリカ管理会計史』、同文館出版、1989年。
- ・ 小林健吾『原価計算発達史—直接原価計算の史的考察—』、中央経済社、1981年。
- ・ —『予算管理発達史—総合的利益管理への道—』、創成社、1987年。
- ・ 高杉真一『アメリカ鉄道管理会計生成史：業績評価と意思決定に関連して』、同文館出版、1999年。
- ・ —『アメリカ管理会計生成史：投資利益率に基づく経営管理の展開』、創成社、2004年。
- ・ —『アメリカ管理会計発展史：事業部制組織への適合』、創成社、2019年。
- ・ NAA Research Series No.30, *ACCOUNTING FOR INTRA-COMPANY TRANSFERS*, National Association of Cost Accounting, 1956. (染谷恭次郎監訳・小沢康太・高木靖史共訳『経営指標としての資本利益率』、日本生産性本部、1961年。)
- ・ 西澤脩「わが国戦後管理会計発達史（前編）—米国管理会計の日本への翻訳的導入—」、『Lec会計大学院紀要』、第1巻、2006年、pp.35-50、
- ・ —「わが国戦後管理会計発達史（後編）—日本的管理会計の模索と構築—」、『Lec会計大学院紀要』、第2巻、2007年、pp.13-30。
- ・ 尾花忠夫「振替価格の初期的研究」、『国際研究論叢』、第32巻第3号、2019年、pp.63-80。
- ・ 岡本清『米国標準原価計算発達史』、白桃書房、1969年。
- ・ 田中隆雄『管理会計発達史：アメリカ巨大製造会社における管理会計の成立』、森山書店、1982年。
- ・ 鳥居宏史『事業部制の業績測定』、中央経済社、2014年。
- ・ 辻厚生『管理会計発達史論』、有斐閣、1971年。

